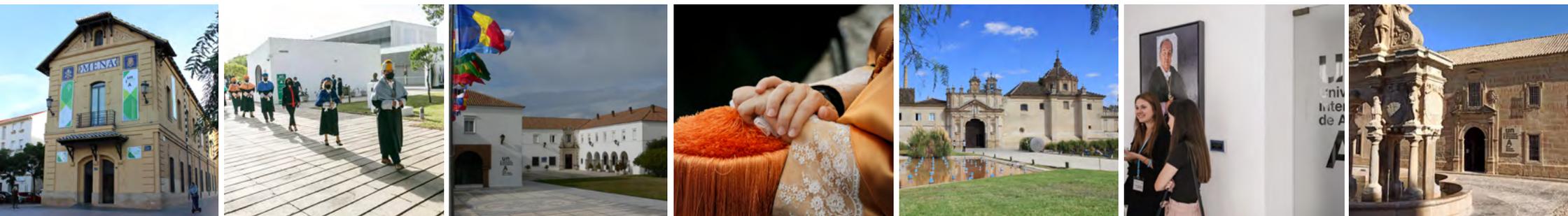


Plan Estratégico 2021-2024

Universidad Internacional de Andalucía



“Innovar para crecer y consolidar nuestro compromiso con el desarrollo social”

"El empeño y el trabajo incansable de todos los que hacemos y participamos de esta universidad contribuirá a fortalecer nuestra institución."

J. Ignacio García Pérez, Rector

Contenido

Presentación del Plan Estratégico de la UNIA 2021-2024	4
1. Introducción	6
2. Fases de diseño y despliegue del Plan.....	8
3. Enfoque metodológico	10
4. Análisis y diagnóstico estratégico: el DAFO	12
5. Diseño estratégico.....	14
6. Modelo de gestión.....	23
7. Portfolio de iniciativas: los proyectos estratégicos	32
Anexos.....	45

Presentación del Plan Estratégico de la UNIA 2021-2024

J. Ignacio García Pérez, Rector

Los contextos sociales, políticos y económicos están en permanente cambio y transformación, y cualquier institución debe estar preparada para adaptarse a ello. Quizás, con más ahínco, ésta deba ser una obligación incuestionable para las universidades públicas que, como generadoras de conocimiento, deben desempeñar un papel fundamental en la resolución de los nuevos desafíos, adelantándose a ellos y aportando soluciones al entorno como instituciones dinamizadoras y tractoras de la propia transformación social.

Precisamente, éste debe ser el objetivo principal de cualquier plan estratégico: analizar el estado de una institución, trazar un diagnóstico y diseñar una hoja

de ruta de forma sistemática y planificada, que nos evite llegar tarde a las nuevas demandas sociales.

En las siguientes páginas, presentamos con satisfacción el resultado del nuevo Plan Estratégico de la Universidad Internacional de Andalucía, con un horizonte hasta 2024. Este plan supone un firme compromiso del equipo de gobierno de la UNIA con la vocación de servicio público y con nuestro papel como pieza clave y estratégica dentro del Sistema Universitario Público Andaluz.

La nueva etapa que arranca en esta casa con mi nombramiento como rector el pasado 11 de septiembre de 2019, coincide con la necesidad acuciante

de elaborar un nuevo plan estratégico, pues el anterior estaba prorrogado de forma tácita desde el año 2016, y no respondía, como es lógico, al contexto contemporáneo ni futuro de entonces.

Por ello, se procedió de inmediato a dar los pasos necesarios para disponer de ese instrumento de gestión, eligiendo una metodología contrastada, un asesoramiento adecuado y generando un compromiso muy amplio entre los responsables de las diferentes áreas de decisión.

Para la realización de este ejercicio, nos hemos apoyado en el asesoramiento de una empresa especializada (ACXIA, dirigida por Miguel Ángel Calderón), cuya

experiencia previa, así como su propio modelo de evaluación denominado “ESTRATEGICO”, han sido una garantía para culminar el diseño del Plan de forma óptima.

No obstante, el éxito de este proyecto estratégico para la institución radica en el trabajo colaborativo que ha desempeñado tanto el equipo de dirección como las distintas unidades funcionales de la universidad, quienes se han implicado y comprometido, manteniendo continuas y largas reuniones de trabajo, altamente enriquecedoras y reflexivas sobre la propia naturaleza y función social de la institución.

El resultado de esa amplia interacción es este Plan Estratégico de la Universidad Internacional de Andalucía 2021-2024, una herramienta dinámica y flexible que permite alinear fines, objetivos, procedimientos y recursos, de forma rigurosa y sistemática. A buen seguro, su implantación y despliegue afectarán al modelo de gestión a adoptar, incrementando el rendimiento de la organización y asegurando su cumplimiento.

Como Rector de la Universidad Internacional de Andalucía deseo terminar estas líneas mostrando mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en el proceso de elaboración de este Plan Estratégico, a través del cual hemos escrito nuestro propio futuro.

Sin duda, el empeño y el trabajo incansable de todos los que hacemos y participamos de esta universidad contribuirá a fortalecer nuestra institución, otorgándole un papel cada vez más relevante para el Sistema Público de Universidades Andaluzas, y para la sociedad andaluza, iberoamericana y del Magreb, regiones que conforman nuestra prioridad en el ámbito internacional.

Nuestra Universidad será otra si este Plan se despliega tal y como se formula en su contenido, líneas estratégicas y propuestas de actuación. Queremos ser futuro en el presente de la UNIA, y empezamos desde hoy mismo, poniendo el mayor de los empeños para que el mañana sea el mejor de los posibles.



1. Introducción

La Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) es una institución pública creada en 1994, concebida como un instrumento de apoyo a la formación, la cultura y la investigación de la comunidad andaluza, a la colaboración con su sistema universitario y al enlace con el entorno internacional, en particular, Latinoamérica y El Magreb. Sus actividades más características son la formación de postgrado, la formación permanente, los cursos de verano, las actividades culturales y las actividades de apoyo a la investigación, en especial la organización de workshops internacionales. Actividades realizadas con el personal docente e investigador de otras universidades, centros de investigación u otros organismos, ya que la UNIA no cuenta con profesorado propio en plantilla.

Entre los principios que guían la definición de su oferta académica, la UNIA conjuga la demanda, la oportunidad, la calidad, la coordinación interuniversitaria y la captación de

alumnado extranjero (en particular, proveniente de universidades de América Latina). La UNIA ha afianzado su Entorno Virtual de Aprendizaje, renovando los métodos docentes tradicionales, y desarrollando proyectos relacionados con la creación de contenidos abiertos y comunidades virtuales. En cuanto a la acción cultural, se desarrolla de forma continuada y estructural, impulsando la creación de redes de colaboración en el tejido cultural andaluz e internacional.

Para el desarrollo de su actividad, la UNIA cuenta con Sedes permanentes en cuatro provincias andaluzas: Sevilla (Sede del Rectorado, en el Monasterio de La Cartuja), Huelva (Sede de Santa María de la Rábida, en Palos de la Frontera), Jaén (Sede Antonio Machado, en Baeza) y Málaga (Sede Tecnológica, en el Edificio Italcable de la ciudad malagueña).

La Sede de Sevilla alberga los Órganos de Gobierno, los Servicios Centrales de Administración e instalaciones habilitadas

para desarrollar actividades académicas y reuniones científicas. Además, comparte con el resto de instituciones instaladas en el Monasterio de la Cartuja diversos espacios y jardines, en los que se celebran las actividades culturales.

La Sede de La Rábida cuenta con amplias instalaciones que comprenden aulas, residencia, comedor, cafetería, jardines, zonas de recreo y deportivas, biblioteca y salas de estudio e informática.

La Sede Antonio Machado, por su parte, dispone de instalaciones equipadas para desarrollar las actividades académicas y facilitar la estancia de los estudiantes, contando con residencia, salón de actos, biblioteca, aula de informática, cafetería, zonas ajardinadas, zonas de recreo y deportivas, sala de prensa y aula magna equipada con cabinas de traducción simultánea.

Por último, la Sede de Málaga, conocida como la “sede tecnológica”,

posee unas instalaciones apropiadas para la gestión de la actividad virtual, espacio de enseñanza-aprendizaje a través de Internet, además de aulas y de un espacio expositivo.

El Plan Estratégico que se presenta a continuación pretende ser una herramienta dinámica que oriente la gestión de la Universidad Internacional de Andalucía para un periodo de cuatro años. Las cinco líneas estratégicas y los 21 objetivos (de resultados, de procesos críticos, orientados a egresados y *stakeholders*, y de recursos y capacidades) que lo conforman, desembocan en un total de 34 proyectos. El despliegue de dichos objetivos en proyectos prioritarios para UNIA será el instrumento que nos permita alcanzar los objetivos estratégicos del Plan.

La UNIA cuenta con sedes permanentes en cuatro provincias: Sevilla, Huelva, Jaén y Málaga.



2. Fases de diseño y despliegue del Plan

El Plan Estratégico UNIA 2021-24 ha atravesado por las siguientes fases:

- 1. Fase de Planificación**, en la que se estableció la estructura del equipo de trabajo, el calendario, el sistema de sesiones de discusión y el tipo de documentación a generar.
- 2. Fase de Diagnóstico**, cuyo objetivo fundamental ha sido identificar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la UNIA en el contexto de la sociedad de nuestros días, que es sustancialmente distinta de la sociedad de hace 20 años. Esta fase de diagnóstico se ha centrado en el estudio de las actividades, el personal y la estructura, los procesos de la organización y la elaboración de un análisis DAFO, que es el instrumento metodológico que resume la situación actual y sirve de base para la planificación del futuro.
- 3. Fase de elaboración de una estrategia de futuro**, en la que se ha ido definiendo, mediante un proceso de discusión a diferentes niveles, el modelo de Universidad que se persigue, su Misión y Visión, así como la forma de articular esta estrategia a través de la identificación de ejes estratégicos, una vez analizadas las estrategias institucional, competitiva y operativa. Se han definido así los objetivos y líneas de trabajo para cada uno de los ejes identificados. En esta fase se ha profundizado en el análisis del papel de la UNIA en la comunidad universitaria andaluza y en la sociedad, y se han elaborado propuestas relativas a actividades, organización y estructura, personal y procesos. Todo ello ha permitido “dibujar” nuestro Mapa Estratégico, que incluye la aportación de valor, los objetivos estratégicos, los indicadores correspondientes y los proyectos estratégicos.
- 4. Fase de consenso, validación y comunicación interna**, fase que, en algunos casos, ha ido en paralelo a las anteriores y ha permitido consensuar con la comunidad UNIA los resultados que el Grupo de Trabajo iba alcanzando. Se mantuvieron diferentes reuniones y entrevistas con los máximos responsables de las distintas áreas de gestión de UNIA, permitiendo así validar los diagnósticos y diseños. Esta fase ha sido fundamental para garantizar no sólo el diseño y el conocimiento consensuado de todos de las líneas estratégicas de la UNIA, sino también como garantía para asegurar la corresponsabilidad en el desarrollo e implementación de éstas a partir de la formulación de proyectos y planes operativos concretos de actuación. La colaboración con el personal UNIA ha servido igualmente como elemento motivador de las personas, convirtiéndoles en partícipes de dicha estrategia.

5. Fase de despliegue y seguimiento.

Ésta se desarrollará una vez que el Plan Estratégico sea aprobado, teniendo en cuenta los requisitos para su implantación, habiendo identificado las dificultades asociadas y los costes correspondientes, y adquiriendo el compromiso de cumplir con el *timing* previsto. En ese momento entrará en juego el proceso de difusión y comunicación hacia el exterior, con el fin de dar cuenta al resto de la sociedad de nuestra estrategia para los próximos años. Para el seguimiento del Plan se ha construido un sistema de indicadores (ver Anexo) que permite evaluar tanto la calidad, coherencia y eficacia de las actividades como de los procesos. Igualmente, el proceso de seguimiento de la implantación, sustentado en el diseño de una herramienta específica para la recogida de información permitirá evaluar el desempeño y proponer las medidas correctivas necesarias para garantizar el cumplimiento del plan previsto. La evaluación permanente del Plan debe permitir, a su vez, la comunicación de los resultados a la organización como

forma de verificar la coherencia entre acciones y objetivos.

Una síntesis de las fases y actuaciones más relevantes señaladas puede verse reflejadas en la Figura 1, “De la Visión a la Acción”.

Figura 1: De la visión a la acción



3. Enfoque metodológico

El fin último de cualquier planificación estratégica es encontrar la adecuada alineación de los recursos técnicos, materiales, económicos y humanos para lograr hacer realidad, con la mayor eficacia posible, los objetivos de la institución. Con esa premisa, se ha adoptado una metodología de trabajo que puede sintetizarse en lo siguiente:

- Determinación de la información necesaria de las diferentes unidades de gestión de la UNIA como base para el diagnóstico y la discusión.
- Análisis en profundidad de esta documentación aportada por la universidad, pormenorizada por cada área, departamento y sede.
- Análisis externo de otras instituciones similares.

- Entrevistas individuales con el equipo de gobierno y los directores de sede.
- Realización de jornadas de trabajo con el equipo de gobierno para elaborar el diagnóstico estratégico de la Universidad, el posterior diseño de la estrategia 2021-2024 y finalmente el modelo de implementación y control del plan estratégico basado en la metodología del *Balanced Scorecard*.
- Jornadas de trabajo con un grupo amplio del personal de la Universidad para recibir *feedback* y propuestas de mejora en cada fase del diseño del plan estratégico, así como para comunicar los avances.

El calendario de reuniones y los contenidos de las mismas aparecen descritos en la siguiente tabla.





Sesiones	Fechas	Contenido
Primera	8/7/2020	Presentación metodología de trabajo y arranque del proyecto al Equipo de Gobierno (EG).
Segunda	15,16,17/9/2020	Análisis estratégico. Individuales con EG y directores de Sede. Reuniones grupales con PAS. Benchmark Universidades de referencia.
Tercera	11/11/2020	Workshop 1 EG. Análisis y diagnóstico estratégico.
Cuarta	26/11/2020	Workshop 2 EG. Diseño elementos estratégicos.
Quinta	22/12/2020	Jornada de trabajo con el PAS. Presentación de avances. Feedback y propuestas de mejora del PAS.
Sexta	28/1/2021	Workshop 3 EG. Diseño estrategia UNIA 2021-24: Diamante Estratégico.
Séptima	24/3/ 2021	Workshop 4 EG. Diseño hoja de ruta: Mapa Estratégico.
Octava	9/4/2021	Workshop 5 EG. Validación mapa estratégico. Modelo de control estratégico: Cuadro de Mando Integral.
Novena	29/4/2021	Workshop 6 EG. Validación cuadro de indicadores estratégicos.
Décima	5/5/2021	Workshop 6 EG. Portfolio de proyectos estratégicos.
Undécima	12/5/2021	Jornada de trabajo con el PAS. Presentación de avances. Feedback y propuestas de mejora del PAS.
Duodécima	26/5/2021	Workshop 7 EG. Ajustes del Cuadro de Mando Integral y portfolio de proyectos estratégicos.
Última	1/6/2021	Workshop 8 EG. Revisión final y aprobación del documento del Plan Estratégico UNIA 2021-2024 para su presentación pública y aprobación por los órganos competentes.

4. Análisis y diagnóstico estratégico: El DAFO

Para el desarrollo del análisis estratégico se ha recurrido a tres tipos de técnicas. La primera de ellas, conocida como **DAFO**, supone una herramienta que permite analizar las debilidades, fortalezas y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene la institución. Esta técnica ayuda a tener un juicio articulado de la situación real de la UNIA.

La segunda técnica ha sido la definición de los **Factores Claves de Éxito (FCE)**, que son aquellos elementos críticos de los que depende realmente la institución, y que la UNIA necesita ejecutar de manera excelente para tener éxito.

El tercer componente ha consistido en la **definición de las líneas estratégicas** de la organización (conceptos generales que deben guiar el desarrollo de la institución mediante el establecimiento de objetivos concretos).

4.1 Fortalezas

Son las capacidades favorables que posee la UNIA en relación con alguno de sus recursos, procesos, habilidades, etc. Deben ser mantenidas o consolidadas. Si hubiera que señalar las principales fortalezas de la UNIA, de entre las que se recogen a continuación, cabría decir que destacan la flexibilidad en el diseño e implementación de programas académicos, la existencia de un programa de becas amplio y flexible, o, por citar alguna más, la disponibilidad de cuatro sedes con características singulares para desarrollar sus actividades.

4.2. Oportunidades

Se refieren a factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que

se actúa, y que permiten obtener ventajas. Deben ser utilizados para el beneficio de la institución. Las oportunidades más prometedoras se refieren a la consolidación de la UNIA como agente del Sistema Universitario Andaluz (SUA), el trabajo con los egresados y al refuerzo de una nueva cultura en la formación de postgrado.

4.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, procesos que no se desarrollan positivamente, etc. Estos factores deben ser corregidos o reducidos. Las principales debilidades de la UNIA son probablemente su falta de visibilidad, el reducido número de estudiantes en los programas de postgrado y la elevada ratio entre gastos de estructura y nivel de actividad.

4.4 Amenazas

Son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno y que pueden llegar a influir negativamente en la permanencia de la institución. Deben desarrollarse estrategias con el fin de minimizar los daños potenciales que las amenazas pueden tener sobre el funcionamiento y la supervivencia de la institución. Las amenazas más importantes son la creciente competencia por la captación de los mejores alumnos y la escasa autonomía de la UNIA con respecto a la autoridad política y al conjunto del SUA.

El DAFO ayuda a tener un juicio articulado de la situación real de la UNIA.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad en el diseño e implementación de programas académicos. 2. Cuatro Sedes de calidad a lo largo del territorio que proporcionan presencia en toda Andalucía. 3. Amplio y flexible programa de becas. 4. Gran capacidad para proporcionar una respuesta rápida a necesidades inmediatas. Resiliencia. 5. Excelente visibilidad en el ámbito latinoamericano. 6. Solvencia y flexibilidad financiera para cubrir necesidades a medio plazo. 7. Se aplican precios públicos. Ventaja competitiva frente a entidades privadas. 8. Disponibilidad de residencias universitarias en las sedes. 9. Equipo de dirección multidisciplinar con una formación diversa en diferentes áreas de conocimiento. 10. Personal mayoritariamente motivado y con ganas de hacer y cambiar aspectos de la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de explorar y generar nuevas fuentes de financiación. 2. Nuevas posibilidades de internacionalización en Iberoamérica y El Magreb. 3. Consolidación de la UNIA como un agente estratégico del Sistema Universitario Andaluz en Iberoamérica y El Magreb. 4. Desarrollo de la figura de "embajadores" de la UNIA. 5. Nuevas demandas sociales: formación a medida. 6. Nuevas demandas de formación virtual. 7. Posibilidades de las Sedes para atraer nuevas oportunidades. 8. Introducción de nueva cultura en las formas de hacer, de enseñar, de trabajar. 9. Oportunidad para implementar servicios de apoyo al sistema universitario andaluz (Observatorios, premios, workshops).
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de visibilidad y desarrollo de la Marca UNIA. 2. Escaso número de estudiantes. 3. Excesiva dependencia de la financiación pública. 4. Falta de identificación con la Institución por parte de los estudiantes (no existe una relación estable). 5. Falta de posicionamiento de la institución en los rankings universitarios dada su singularidad. 6. Ratio elevada entre gastos de estructura y nivel de actividad. 7. Falta de liderazgo e impulso en algunos procesos clave. 8. Ausencia de una estrategia adecuada para la captación de estudiantes. 9. Sedes costosas de mantener, con un rendimiento no óptimo en residencias y comedores. 10. Algunos procesos obsoletos, sin interrelaciones entre áreas que provocan falta de coordinación y comunicación y cargas de trabajo desequilibradas. 11. Programación académica poco atractiva e inadecuada para estudiantes de América Latina y El Magreb. 12. Falta de capacitación/formación y adaptación del PAS a la nueva realidad (nuevas formas de enseñanza, trabajo virtual, etc.). 13. Envejecimiento de la plantilla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia en el mercado que dificultará captar los mejores estudiantes. 2. Posibles recortes financieros en educación superior por la alta dependencia de la financiación pública. 3. Escasa autonomía política de la UNIA (tanto de la Junta de Andalucía como del Sistema Universitario Andaluz -SUA). 4. Dificultades para impulsar los cambios por las restricciones propias de la Administración pública. 5. Encaje legal de la UNIA en el Sistema Universitario Español. 6. Nuevos modelos de aprendizaje y aparición de nuevos agentes proveedores de formación (plataformas de formación, google university, etc.). 7. Sustituibilidad.

5. Diseño estratégico

5.1 Elementos estratégicos

5.1.1 Misión, Visión, Valores

La **misión** es la razón de ser de la organización, su característica distintiva, y es un concepto asociado a permanencia. Una misión eficaz responde a la pregunta:

¿Por qué existimos? No debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias de la organización (sujetas a cambios más rápidos). Para definir la misión hay que dar respuesta a tres preguntas fundamentales: ¿qué hacemos? (campo de actividad que hace a la UNIA diferente), ¿cómo lo hacemos? (elemento diferencial del modelo de actividad) y ¿para quién/quienes lo hacemos? (principales grupos de interés).

La **visión** es una expresión de lo que queremos llegar a ser, una síntesis de la imagen que deseamos para nuestra

Nuestra misión: quiénes somos y qué hacemos

Universidad pública del sistema universitario andaluz, de postgrado y formación especializada, con vocación internacional y de cooperación interuniversitaria que responde con calidad, agilidad, innovación y flexibilidad a los retos emergentes de la sociedad y a las necesidades de la comunidad universitaria y del entorno socioeconómico y productivo.

La UNIA aspira a convertirse en una universidad innovadora, flexible y de calidad.





Nuestra visión: hacia dónde vamos

La UNIA aspira a convertirse en una universidad innovadora, flexible y de calidad, referente en el postgrado y la formación permanente, capaz de proporcionar respuesta a la formación a lo largo de la vida, permitiendo reforzar aún más su función social, así como la cooperación interuniversitaria, nacional e internacional, y el apoyo de la actividad investigadora como fuente de generación y transferencia de conocimiento.

institución en el futuro. Sirve para marcar el rumbo y guiar a la Universidad a seguir estableciendo objetivos con un horizonte temporal futuro, a medio y largo plazo. Es el punto de partida de la estrategia y ayuda a que todos los objetivos estén bien alineados en la construcción de un proyecto común para todos los agentes implicados.

Nuestros valores: el ADN de la UNIA

- Excelencia académica y de gestión.
- Innovación.
- Agilidad y adaptación.
- Colaboración y Cooperación.
- Compromiso social, transparencia y equidad.

Los **valores** son los ideales y principios colectivos que orientan las reflexiones y guían nuestras actuaciones, asociadas a la misión y visión, conformando la cultura de la institución. Responden a las preguntas ¿en qué creemos?, y ¿cómo deben ser nuestros comportamientos?

5.1.2 Objetivos corporativos y líneas estratégicas

Los **objetivos corporativos** son declaraciones que describen el alcance, el estilo y las aspiraciones de una organización a medio y largo plazo. Están directamente relacionados con la visión y son definidos para el periodo estratégico, en nuestro caso cuatro años. En conjunto, configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si hemos alcanzado nuestras metas (reflejo cuantitativo de la visión).

Las **líneas estratégicas**, por su parte, son aquellos grandes objetivos que nos guían como institución y cuyo cumplimiento influirá directamente en el logro de nuestra estrategia. Las líneas estratégicas orientan la elección de objetivos y la construcción de un **Cuadro**

de Mando Integral (BSC). Cada una de estas líneas proporciona un pilar para la organización, actuando como eje transversal de la misma. Además, orientan el establecimiento de los objetivos estratégicos ya que inspiran las decisiones que tienen que adoptarse en cada uno.

Los **Factores Claves de Éxito** (KPIS en sus siglas en inglés) son los elementos críticos necesarios para que una organización tenga los resultados que persigue. Mediante ellos se posibilita seleccionar las líneas estratégicas, identificadas tras la realización del análisis DAFO, priorizar las áreas de mejora más convenientes para la institución, orientar las líneas de acción elegidas para desarrollar las estrategias, e inspirar cualquier decisión tomada dentro de la institución.

Los Factores Claves de Éxito (KPIS en sus siglas en inglés) son los elementos críticos necesarios para que una organización tenga los resultados que persigue.

Objetivos Corporativos: nuestro reto en el 2024

- **Crecimiento:** para potenciar el número de programas de calidad y de estudiantes de alto rendimiento en el ámbito nacional e internacional.
- **Rentabilidad social:** para exportar talento e innovación a la sociedad.
- **Consolidación:** para impulsar y coordinar acciones estratégicas como sistema universitario, aportando valor añadido a las demás universidades y sirviendo como instrumento para complementar sus actividades.

Líneas Estratégicas: los pilares de nuestra ventaja competitiva

- **LE 1.** Impulsar programas de postgrado diferenciados e innovadores.
- **LE 2.** Internacionalización.
- **LE 3.** Apoyo a la investigación.
- **LE 4.** Responsabilidad Social Universitaria (rendición de cuentas, ODS, igualdad, transparencia).
- **LE 5.** Modelo de gestión centrado en la innovación, agilidad y eficiencia.

El Diamante Estratégico es un esquema interpretativo que combina cinco aspectos diferentes.



5.2 El Diamante Estratégico

Un elemento novedoso en la fase de elaboración del plan estratégico ha sido el uso de la herramienta de análisis denominada “**Diamante Estratégico**”. Este instrumento ayuda a visualizar, resumir, analizar y comunicar la estrategia de la organización y dar coherencia a los objetivos que se establezcan.

En definitiva, se trata de un esquema interpretativo que combina cinco aspectos diferentes que pretenden abordar, a su vez, cinco cuestiones:

1. **Ámbito:** ¿dónde operamos y con cuánto énfasis?
2. **Vehículos:** ¿cómo llegaremos allí?
3. **Diferenciadores:** ¿cómo ganaremos en el en el sistema?
4. **Fases:** ¿cuál será la velocidad y la secuencia de nuestros movimientos?
5. **Lógica económica:** ¿cómo obtendremos nuestras ganancias?

Además, cada una de esas cuestiones estratégicas ha sido analizada desde cuatro perspectivas diferentes: social/cultural, personas, tecnológica y financiera.

Ámbitos

Los principales ámbitos de actuación de la UNIA son los estudios de postgrado, los programas de formación continua, los programas de extensión universitaria, y todo ello con especial énfasis en la innovación y la digitalización.

¿Dónde operaremos y con cuánto énfasis?

Egresados

- Postgrados de alta demanda y duales (oficiales y propios).
- Programas de extensión universitaria.
- Formación continua y permanente.

Empresas privadas y profesionales

- Formación permanente y a medida.

Universidades Andaluzas, profesorado e investigadores

- Impulso a la I+D+i: UNIA Academia - UNIA Investigación.
- Innovación docente y digitalización (servicios).

Universidades Iberoamericanas y Magreb

- Programas de cooperación internacional.
- Innovación docente y digitalización (servicios).
- Formación continua y permanente.

Administraciones Públicas

- Encargos específicos.
- Programas de extensión universitaria.
- Formación continua y permanente.

Vehículos

Además de decidir en qué ámbitos operará, hemos tenido que decidir cómo llegaremos a ellos. La manera en que se abordan los ámbitos es un asunto muy importante. Por tanto, la elección de los vehículos no ha sido algo secundario.

Los vehículos distintivos son un marco tecnológico avanzado en materia de gestión, docencia y apoyo a la investigación, las alianzas con el Sistema Universitario Andaluz y universidades Iberoamericanas para crear programas de postgrado pertinentes, y el diseño de programas de postgrado diferenciados a través de un marco creativo y flexible de aprendizaje.

¿Cómo llegaremos allí?

1. Mediante un marco tecnológico y metodológico avanzado, en materia de gestión, docencia y apoyo a la investigación.
2. A través del diseño e implantación de un nuevo modelo de gestión (Dirección por Objetivos y Proyectos).
3. Reclutando profesorado/investigadores de referencia para apoyar la I+D+i en Andalucía.
4. Contando con docentes externos de primer nivel.
5. Reforzando la oferta de postgrado de calidad y alta demanda.
6. Gestionando el ciclo integral del alumno: captación, atención y seguimiento.
7. Implementando una estrategia de Comunicación externa, RRSS y ferias (específica y dirigida a los grupos de interés).
8. Estableciendo alianzas con organismos internacionales.
9. Promoviendo alianzas con el Sistema Universitario Andaluz y universidades iberoamericanas para crear programas de postgrado pertinentes.
10. Diseñando programas de postgrado diferenciados a través de un marco creativo y flexible de aprendizaje.
11. Favoreciendo alianzas con empresas para atender sus demandas de formación, y para que se conviertan en colaboradoras de la UNIA en el desarrollo de las prácticas externas de nuestros estudiantes.

Diferenciadores

Nos referimos aquí a cómo conseguiremos atraer a nuestros principales clientes: los estudiantes. Es aquello que nos hace diferentes del resto de universidades andaluzas y que puede actuar como ventaja “competitiva”. Por ese motivo, nos planteamos diseñar *“una propuesta de valor única y diferencial para nuestros estudiantes y egresados”*. En este sentido cabe destacar los postgrados duales, la formación permanente y la dotación de sedes.

Nos planteamos diseñar *“una propuesta de valor única y diferencial para nuestros estudiantes y egresados”*.

¿Cómo queremos que nos vean?

Como una Universidad con...

- Postgrados duales (aprendizaje en el aula y en la empresa) innovadores y diferenciados que den respuesta a los nuevos perfiles profesionales emergentes.
- Postgrados que permitan la especialización de los egresados universitarios.
- Formación Permanente innovadora, que se integra con la enseñanza reglada de postgrado.
- Enseñanza virtual de calidad basada en metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras.
- Usabilidad y accesibilidad digital.
- Atención personalizada como seña de identidad.
- Sedes bien dotadas con espacios y actividades en formatos innovadores que permiten un valor añadido para potenciar la interacción profesor/alumno/entorno ('Escuela de Saberes').
- Experiencia y solvencia en Iberoamérica.
- Claustro docente de primer nivel al tener la posibilidad de seleccionar en cada programa los perfiles más adecuados.
- Papel de facilitadores en el SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces con especificidades concretas.
- Dimensión internacional singular.



Fases

El Diamante Estratégico incluye también las fases, esto es, la velocidad y la secuencia que tendrán las acciones principales para alcanzar el mayor éxito posible. Es decir, qué conjunto de actividades, iniciativas o proyectos y en qué secuencia hay que ejecutarlos en nuestro horizonte estratégico 2021-2024.

Esas fases han sido definidas atendiendo a una serie de factores condicionantes para la toma de decisiones; concretamente, la decisión sobre los tiempos de ejecución de los distintos proyectos ha venido condicionada por:

- **Los recursos:** se debe financiar y dotar de personal a cada iniciativa proyectada en los niveles necesarios.
- **La urgencia:** algunos elementos de una estrategia pueden ser fuente de importantes oportunidades y, por tanto, hay que abordarlos primero y con gran énfasis.
- **La credibilidad:** la calidad de algunos elementos puede ser un factor determinante para atraer los recursos y presupuestos que se necesitan para otras partes de la estrategia.
- **Búsqueda de oportunidades rápidas (Quick wins):** resulta mucho más sensato acometer eficazmente una parte de la estrategia que es relativamente fácil, antes que abordar otras iniciativas que sean más complejas o que no resulten familiares.

La cronología de ejecución de los proyectos nos muestra la velocidad de progreso del plan. Una secuenciación detallada de la previsión de ejecución de los mismos se presenta en el apartado relativo a los proyectos estratégicos.

Lógica económica

Las estrategias más eficaces tienen una lógica económica central que sirve como fundamento para la generación de valor en la institución. En nuestro caso hemos establecido qué elementos pueden ayudarnos al crecimiento de la UNIA, y cuáles otros nos ayudarán a ser más competitivos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

¿Cómo aportaremos valor a la UNIA?

Competitividad

- Transformación digital en lo académico y en gestión.
- Programa/oferta de becas.
- Precios competitivos.

Crecimiento

- Incremento en la captación del número de alumnos con programas innovadores y de calidad.
- Incremento del número de alumnos internacionales.
- Mejorar la inserción laboral de nuestros egresados.
- Aportar valor al SUPA.
- Incremento de cátedras y patrocinio de programas.

6. Modelo de gestión

6.1 El Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico representa el sistema de objetivos estratégicos relacionados causalmente a través de las diferentes áreas críticas de la UNIA. Aporta la visión de conjunto, da sentido estratégico a los planes y proyectos, facilitando el proceso de toma de decisiones y el camino a seguir para la consecución de los objetivos del más alto nivel (Visión estratégica y aportación de valor sostenible).

Como se puede apreciar en la figura de la siguiente página, el Mapa Estratégico de la UNIA recoge cuatro áreas críticas:

1. Resultados y aportación de valor.
2. Alumnos, egresados y grupos de interés.
3. Procesos críticos.
4. Recursos y capacidades: Conocimiento, Cultura y Medios.

Para cada una de ellas, y teniendo la visión como guía que nos orienta, se han formulado los objetivos a alcanzar, los fines asociados y los indicadores de medida de los mismos (KPIS). Estos últimos constituyen nuestro Cuadro de Mando Integral. Los indicadores construidos a partir de cada objetivo estratégico medirán, a lo largo de la vida del plan estratégico, los resultados alcanzados y darán información de si se están alcanzando las metas propuestas o por el contrario hay que reconducir los proyectos y planes de acción para volver a la senda marcada en cada perspectiva analizada y en cada objetivo estratégico.

Los cuadros que se presentan en las siguientes páginas, tras la figura del Mapa Estratégico UNIA, dan cuenta de todo ello.



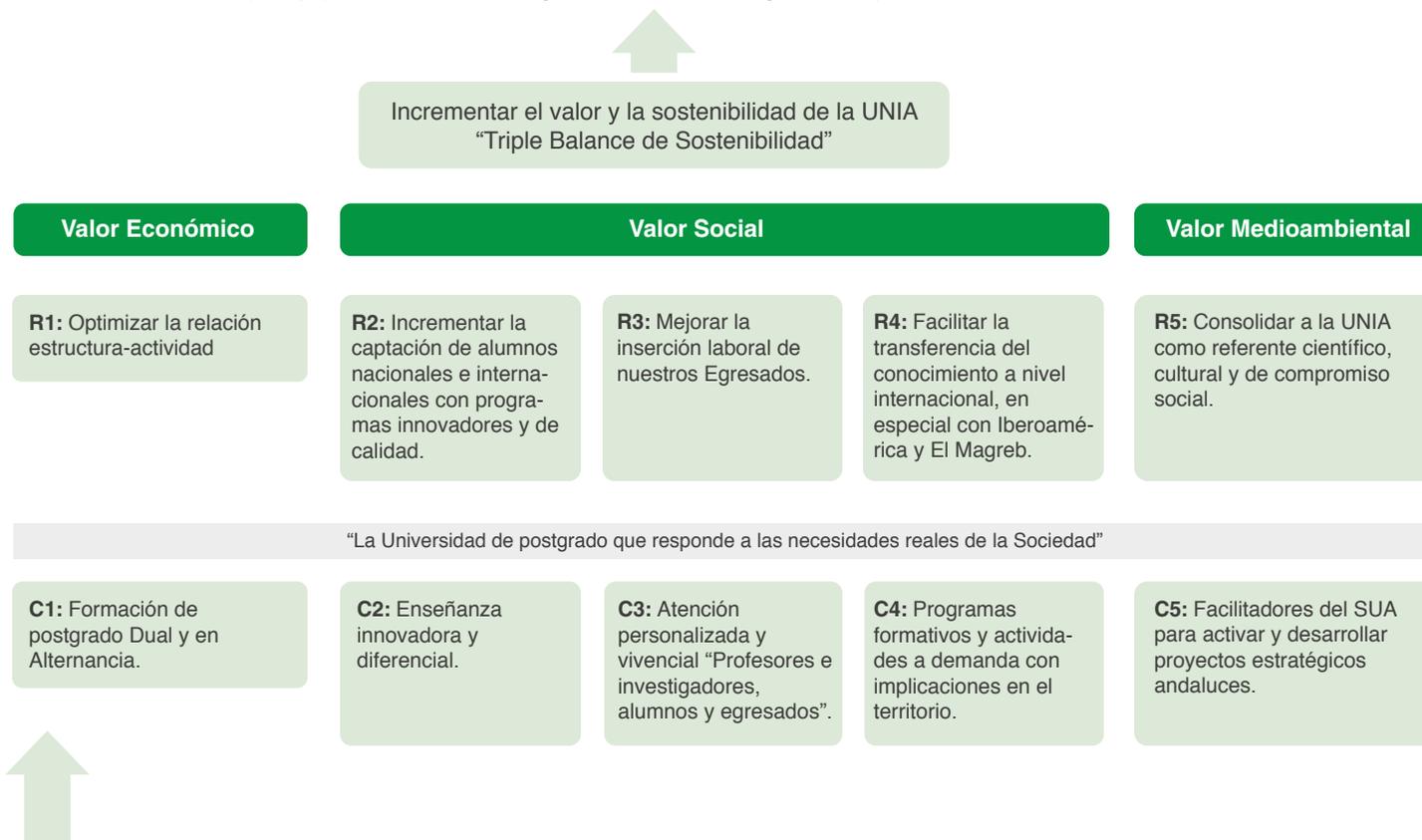
Mapa Estratégico UNIA

Nuestra visión 2024

La UNIA aspira a convertirse en una universidad innovadora, flexible y de calidad, referente en el postgrado y la formación permanente, capaz de proporcionar respuesta a la formación a lo largo de la vida, permitiendo reforzar aún más su función social, así como la cooperación interuniversitaria, nacional e internacional, y el apoyo a la actividad investigadora como fuente de generación y transmisión del conocimiento.

¿Qué **Resultados de Aportación de Valor** perseguimos?

¿Cómo deben vernos nuestros **Estudiantes, Egresados y Grupos de Interés?**



¿En qué **Procesos Críticos** tenemos que ser excelentes?

Programas de postgrado diferenciadores e innovadores

I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: 'Captación-Desarrollo-Segui miento'.

I2: Impulsar programas de postgrado de calidad que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.

I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros egresados.

Apoyo a la investigación

I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación.

Internacionalización

I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización.

Responsabilidad Social Universitaria

I6: Promover las actividades socioculturales.

I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.

"La UNIA como modelo de Excelencia Académica y de Gestión: Innovación, Agilidad y Eficiencia".

¿Qué **conocimientos y medios** necesitamos adquirir?

P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio.

P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en 'La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO'.

P3: Reclutar profesorado e investigadores de referencia 'Caustró de primer nivel'.

P4: Asegurar la transformación digital.



Nuestro
ADN

Innovación

Agilidad y Adaptación

Colaboración y Cooperación

Compromiso Social, Transparencia y Equidad

Resultados y aportación de valor

Objetivos	¿Qué queremos conseguir?	KPIS
R1: Optimizar la relación estructura-actividad.	Mayor eficiencia en todos los procesos: Agilidad en la gestión, buena justificación de las actividades realizadas y captación de nueva actividad y fondos.	R1.1: Índices de estructura. R1.2: Captación de recursos externos.
R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales ofertando programas innovadores y de calidad.	Aumentar el número de estudiantes por programa, mejorando los criterios de selección y aumentando el ratio demanda/oferta en todos los programas.	R2.1: Crecimiento en número de estudiantes. R2.2: Ratio de Éxito programas.
R3: Mejorar la inserción laboral de nuestros Egresados.	Aumentar el nivel de empleabilidad de nuestros egresados, en puestos de trabajo acordes a los estudios realizados.	R3.1: Empleabilidad. R3.2: Calidad del empleo.
R4: Facilitar la transferencia del conocimiento a nivel internacional, en especial con Iberoamérica y El Magreb.	Incrementar el número de actividades, universidades e investigadores en las redes de cooperación internacional existentes en Iberoamérica (Grupo La Rábida, AUIP) y El Magreb.	R4.1: Resultado de las Actividades con Iberoamérica. R4.2: Resultado Actividades con El Magreb.
R5: Consolidar a la UNIA como referente científico, cultural y de compromiso social.	Ofertar una programación formativa, cultural y de difusión del conocimiento referente y de vanguardia con imbricación social en el territorio y proyección al exterior.	R5.1: Índice de Éxito actividades socio-culturales, divulgativas y formativas. R5.2: Índice de Sostenibilidad.

Alumnos, egresados y grupos de interés

Objetivos	¿Qué queremos conseguir?	KPIS
C1: Formación de postgrado Dual y en Alternancia.	Tener un alto porcentaje de alumnos que tengan una formación práctica en la empresa con tutores profesionales y proyectos formativos personalizados.	C1.1: Éxito programas duales y en alternancia.
C2: Enseñanza innovadora y diferencial.	Tener programas diferenciados que complementen la oferta del Sistema Universitario, cuenten con el mejor profesorado y hagan uso de metodologías docentes innovadoras, aportando competencias transversales al alumnado.	C2.1: Ratio cumplimiento de criterios de excelencia en enseñanzas innovadoras. C2.2: Calidad de los títulos.
C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".	Aumentar la interacción entre la comunidad universitaria en el contexto del Programa de Atención al Alumno.	C3.1: Calidad de los servicios.
C4: Programas formativos y actividades a demanda con implicación en el territorio.	Que la UNIA se perciba como un agente activo en el entorno.	C4.1: Actividades en colaboración con entidades en el entorno de cada sede. C4.2: Colaboraciones con agentes del entorno.
C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces.	Consolidar y desarrollar actuaciones estratégicas con el SUA.	C5.1: Proyectos estratégicos en colaboración.

Procesos críticos

Objetivos	¿Qué queremos conseguir?	KPIS
I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: captación-Desarrollo-Seguimiento.	Implantar un sistema de gestión integral del alumnado.	I1.1: Grado implantación del Ciclo Integral del Alumno.
I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.	Disponer de información para captar las necesidades del mercado y crear titulaciones de posgrado adaptados.	I2.1: Programas adaptados. I2.2: Estudios prospectivos.
I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros estudiantes.	Dar respuesta a las necesidades formativas de las empresas e instituciones e implicarlas en el proceso de prácticas de nuestros alumnos.	I3.1: Acciones formativas a demanda. I3.2: Prácticas en empresas de nuestros estudiantes
I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación	Contribuir a la formación de los investigadores y a la captación de talento.	I4.1: Nuevas actividades promoción de la investigación. I4.2: Workshops internacionales.

Objetivos	¿Qué queremos conseguir?	KPIS
I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización	Que el GLR sea útil para SUA y a universidades americanas. Reforzar la relación con la AUIP para mejorar la posición de la UNIA en Latinoamérica. Colaborar activamente con entidades tipo FAMSÍ, SEGIB, AECID, AACID, UDUAL, SEPIE, OEI, etc. Mejorar la visibilidad de la UNIA en el Magreb y aumentar el número de actividades	I5.1.1: Participación en redes iberoamericanas. I5.1.2: Actividades en colaboración con entidades. I5.2: Participación en el Magreb
I6: Promover las actividades socioculturales	Aumentar la implicación en el territorio donde la UNIA tiene sedes a través de la difusión de la cultura y el conocimiento. Que se conozca mejor la UNIA a nivel andaluz y nacional	I6.1: Impacto de las actividades. I6.2: Éxito de eventos organizados.
I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria	Desarrollar el plan de acción de modelo de RSU para impactar en los ODS, integrándolo en el día a día de la Comunidad Universitaria	I7.1: Desarrollo Plan acción RSU. I7.2: Impacto en Stakeholders

Recursos y capacidades: Conocimiento, Cultura y Medios

Objetivos	¿Qué queremos conseguir?	KPIS
P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio.	Capacitación y formación en las competencias de gestión al PAS. Capacitación y formación en competencias de Innovación docente del Profesorado.	P1.1: Resultados del plan de capacitación del PAS. P1.2: Ratio de profesorado formado en metodología docente e innovadora.
P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO".	Equipos de trabajo comprometidos, alineados e identificados con las estrategias de la organización.	P2.1: Cumplimiento compromisos de las áreas. P2.2: Cumplimiento objetivos de mejora individuales.
P3: Reclutar profesorado e investigadores de referencia "Claustro de primer nivel.	Profesorado e investigadores de primer nivel que sirvan de palanca para atracción de los mejores estudiantes y que ayuden a mejorar el posicionamiento de la UNIA.	P3.1: Satisfacción del estudiantado. P3.2: Calidad del claustro de profesores de master oficiales y propios UNIA.
P4: Asegurar la transformación digital.	Agilidad/Facilidad y seguridad en servicios de administración electrónica, atención integral del alumnado y servicios digitales al profesorado. Transformación digital de los procesos de las enseñanzas y cambios de metodologías.	P4.1: Consolidación del proyecto de Administración Electrónica. P4.2: Plan de digitalización.

Los indicadores
construidos a partir
de cada objetivo
estratégico medirán,
a lo largo de la vida
del plan estratégico,
los resultados
alcanzados.



7. Portfolio de iniciativas: los proyectos estratégicos

7.1 Proyectos estratégicos

Presentamos a continuación los distintos planes de acción que se derivan del análisis precedente, agrupados en función de la unidad responsable de su desarrollo. Se incluye el nombre del proyecto, una breve explicación de su contenido y su enlace con los objetivos que perseguimos.

Vicerrectorado de Postgrado

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Programa Innova-UNIA	Este programa pretende incluir módulos transversales en los programas de postgrado oficiales coordinados por la UNIA. Estos módulos permitirán incorporar (independientemente de la disciplina) competencias transversales demandadas en el mercado laboral. Para ello se incorporarán 3 módulos complementarios, los dos primeros en formato online y el último de ellos presencial (Escuela Innova UNIA), que introducirán en los programas las capacidades digitales avanzadas y habilidades tecnológicas y de análisis de la información/datos, adaptadas a las áreas de conocimiento específicas en las que se enmarque el Máster. En definitiva, este programa permitirá incorporar skills digitales adecuadas al área de conocimiento correspondiente.	C2: Enseñanza innovadora y diferencial. C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados". C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces. I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.
Programas de Postgrado Propios que den respuesta a la formación a demanda	Implantación de programas propios de postgrado en colaboración con empresas e instituciones. La formación corporativa que facilita el reciclaje de profesionales es un eje estratégico fundamental en el Vicerrectorado de Postgrado.	C4: Programas formativos y actividades a demanda con implicación en el territorio. I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros estudiante.

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Proyectos de postgrado estratégicos en el contexto del SUPA que coordina UNIA	<p>Coordinación e implantación de diferentes programas de postgrado estratégico para el SUPA en estrecha colaboración con las otras nueve universidades andaluzas, así como otros agentes sociales, incluyendo empresas e instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación de programas duales de postgrado en áreas estratégicas. • Implantación de Programas oficiales de postgrado en enseñanzas artísticas en colaboración con los conservatorios Superiores de Música de Andalucía, escuelas de arte, etc. • Implantación de Programas de postgrado en el ámbito de la formación de profesorado de enseñanzas de secundaria y formación profesional. 	<p>C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces.</p> <p>I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.</p> <p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p>
Proyecto DPI-UNIA. Nuevos perfiles de innovación en transformación digital	<p>Proyecto integral de digitalización, que incluye actuaciones en el ámbito del postgrado y la formación permanente. Implantación de titulaciones regladas y propias, así como MOOCs en el área de Digitalización (español, inglés y francés) como herramientas de visibilidad internacional de la oferta de postgrado UNIA.</p>	<p>C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces.</p> <p>I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.</p> <p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p>
Programas de Doctorado estratégicos para el SUPA. Internacionalización de los estudios de doctorado	<p>Implantar nuevos programas de doctorado interuniversitarios en colaboración con empresas e instituciones.</p>	<p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p> <p>C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces.</p> <p>I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes.</p>

Vicerrectorado de Calidad, Igualdad y Responsabilidad Social

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Evaluación y mejora continua de la Administración y Servicios de la UNIA	Formación en nuevos instrumentos de gestión, puesta en marcha de la evaluación por procesos, la Dirección por Objetivos, y los modelos de excelencia, apoyándose en el diseño de herramientas innovadoras que permitan la mejora continua entre todo el Personal de la UNIA.	<p>R1: Optimizar la relación estructura-actividad.</p> <p>P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio.</p> <p>P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO".</p>
Evaluación, promoción y reconocimiento de la calidad docente y de los Títulos UNIA.	Nuevos modelos de evaluación del profesorado más eficientes y fiables para garantizar la calidad de los docentes y títulos, haciendo uso para ello de nuevas herramientas sustentadas en las TICs. Reconocimiento de la excelencia docente y Re acreditación de Títulos	<p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p> <p>C1: Formación de post grado Dual y en Alternancia.</p> <p>C2: Enseñanza innovadora y diferencial.</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p>
Política de Responsabilidad social y Transparencia en UNIA	<p>Diseño de la Política de Responsabilidad social de UNIA, y su implantación a través de la comunicación interna y externa (Portal de Transparencia), la formación y sensibilización entre el personal de UNIA, y la puesta en marcha de los Planes de: Igualdad, Voluntariado, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Salud e Inclusión.</p> <p>Diagnóstico inicial de Sostenibilidad de las 4 Sedes.</p>	<p>R5: Consolidar a la UNIA como referente científico, cultural y de compromiso social.</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p> <p>I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización.</p> <p>I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.</p>

Vicerrectorado de Formación Permanente y Extensión Universitaria

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Formación Permanente para la Sociedad, las empresas y el Entorno	Definir un sistema para captación y recogida de propuestas de Formación Permanente adaptadas a las necesidades de la sociedad, las empresas y el entorno.	<p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p> <p>R3: Mejorar la inserción laboral de nuestros Egresados.</p> <p>C2: Enseñanza innovadora y diferencial.</p> <p>C4: Programas formativos y actividades a demanda con implicación en el territorio.</p> <p>I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros estudiantes.</p>
UNIA Microcredenciales	Implantar y desarrollar un programa de microcredenciales en el contexto de la Formación Permanente y Actividades culturales	<p>R3: Mejorar la inserción laboral de nuestros Egresados.</p> <p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p> <p>C2: Enseñanza innovadora y diferencial.</p> <p>I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: captación-Desarrollo-Seguimiento.</p>
Cultura en la UNIA	Desarrollo de diferentes programas: <ol style="list-style-type: none"> 1. UNIA Flamenco; 2. UNIA Redes; 3. UNIA Atalaya 	<p>R5: Consolidar a la UNIA como referente científico, cultural y de compromiso social.</p> <p>I6: Promover las actividades socioculturales.</p> <p>I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.</p>

Vicerrectorado de Innovación Docente y Digitalización

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Sistema de identidad UNICA -IDP-	Proporcionar una identidad única de acceso del usuario a todos los servicios de la UNIA. Identidad Única para la autenticación y autorización.	P4: Asegurar la transformación digital.
Proyectos de transformación Digital de la Docencia - #ProyectoTDI-UNIA-	Ofrecer la oportunidad a todos los programas de Máster oficial y Máster propio UNIA de contar con el desarrollo, experimentación, evaluación y difusión de un Proyecto de innovación y Transformación Digital de la Docencia (#ProyectosTDI-UNIA) orientado a la mejora continua.	C2 Enseñanza innovadora y diferencial. P4 Asegurar la transformación digital. P3: Reclutar profesorado e investigadores de referencia "Claustro de primer nivel".
Proyecto "comunicación integral con la comunidad universitaria y usuarios potenciales": APP y gestión de tickets	Ofrecer una comunicación rápida y ágil con los usuarios de los programas como potentes futuros usuarios, docentes y estudiantes, como instrumento de información para los usuarios con administración, servicios -biblioteca, servicio de aula de informática, préstamo de equipos, asistencia a eventos.	I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: captación-Desarrollo-Seguimiento. C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Programa de formación en competencia digital	<p>Programa de formación en competencia digital en formato de webinar y en abierto, cubriendo el repositorio de la UNIA y en línea con el Open Access...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. #Webinar-UNIA 2. Cursos e-learning. 3. MOOC-SPOC sobre competencia digital 	<p>I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.</p> <p>R5: Consolidar a la UNIA como referente científico, cultural y de compromiso social.</p> <p>C2: Enseñanza innovadora y diferencial.</p> <p>P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio.</p> <p>R4: Facilitar la transferencia del conocimiento a nivel internacional, en especial con Iberoamérica y El Magreb.</p>
Creación de aulas Avanzadas (modelo de enseñanza híbrida)	<p>Crear aulas que permitan una enseñanza en todas las modalidades (presencial, semipresencial, a distancia e híbrido), en ambiente digital y soportadas con tecnologías en entornos virtuales con herramientas emergentes y avanzadas, tanto en lo virtual como en lo presencial. Repositorios de video. Accesibilidad.</p>	<p>C2 Enseñanza innovadora y diferencial.</p> <p>P4: Asegurar la transformación digital.</p>
Mejora de Electrónica de Red	<p>Consolidar y actualizar los equipos electrónicos de red y troncales. Desarrollo de una Arquitectura WAN para todas las sedes.</p>	<p>P4 Asegurar la transformación digital.</p>

Vicerrectorado de Estudiantes

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Programa Alumni	<p>Crear un programa Alumni de la Universidad Internacional de Andalucía generando un espacio de reencuentro de todos nuestros egresados y alumnos de nuestra Universidad.</p> <p>Se pretende además poner en contacto profesionales, compañeros y ofrecer la posibilidad de ampliar las relaciones personales y laborales. Ofrecer información sobre formación, becas, y salidas profesionales.</p>	<p>I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: "Captación - Desarrollo - Seguimiento".</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p> <p>R3: Mejorar la inserción laboral de nuestros Egresados</p>
Gestión integral del ciclo del alumno: "Captación - Desarrollo - Seguimiento"	<p>Crear un sistema para la captación, desarrollo y orientación académica y profesional del alumno a través de un sistema de mentorización para informar, comunicar y actuar interactivamente con el alumno. Esto permitirá que conozca la Universidad (los recursos y servicios a su disposición, las ventajas de la UNIA, los programas de becas y ayudas, asistencia, actividades culturales y formativas), desarrolle sus competencias y capacidad (orientación académica, participación estudiantil) y su acercamiento al mundo laboral con itinerarios personalizados, prácticas profesionales en empresas y Administraciones Públicas y ofertas de empleo adecuados a su formación, fomentando la cultura emprendedora. Crear un sistema de información para conocer la calidad del empleo conseguido por los egresados.</p>	<p>I1: Gestionar el ciclo integral del alumno: "Captación - Desarrollo - Seguimiento".</p> <p>I3 Alianzas con empresas para mejora inserción laboral (prácticas en empresas).</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p> <p>R3: Mejorar la inserción laboral de nuestros Egresados.</p> <p>R2: Captación de alumnos.</p>

Vicerrectorado de Internacionalización

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Creación de un Grupo de U. Andalus-Magreb	Crear un espacio de colaboración entre la UNIA, las Universidades Andaluzas y las del Magreb (Marruecos, Argelia, Túnez). Integrando, en la medida de lo posible, acciones de Sede como Workshops Internacionales de Baeza, Observatorio Iberoamericano de La Rábida y potencialidades tecnológicas de Málaga. Se pretende llegar a formular una Asociación de Universidades, con estructura y estatutos propios del estilo del GUILR o la AUIP, que sirva de herramienta para crear un Espacio Común del Conocimiento.	R4: Facilitar la transferencia del conocimiento a nivel internacional, en especial con Iberoamérica y El Magreb. C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces. I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización. I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación.
Desarrollo de Instrumentos que potencien la actuación de la UNIA en Latinoamérica	Aumentar la participación de Universidades en el GUILR, renovando su estructura de funcionamiento y sus Estatutos, así como reforzando las alianzas y actuaciones entre sus miembros. Valorizar la Actuación de la UNIA en AUIP, generando un mecanismo estable de relación entre ambas instituciones que contemple las sinergias desarrolladas. Todo ello integrando, en la medida de lo posible, acciones de Sede como Workshops Internacionales de Baeza, Observatorio Iberoamericano de La Rábida y potencialidades tecnológicas de Málaga.	R4: Facilitar la transferencia del conocimiento a nivel internacional, en especial con Iberoamérica y El Magreb. C5: Facilitadores del SUA para activar y desarrollar proyectos estratégicos andaluces. I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización. I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación.
Desarrollo del Plan de Cooperación UNIA	Definir la estrategia de Cooperación UNIA, elaborando una política propia en Cooperación Internacional al Desarrollo, y fijándola en un Plan Propio que determine prioridades, financiación y tipos de actuaciones anuales.	R4: Facilitar la transferencia del conocimiento a nivel internacional, en especial con Iberoamérica y El Magreb. I5: Promover alianzas con organismos para la cooperación e internacionalización.

Secretaría General

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Reordenación del archivo de la UNIA, incluyendo la aprobación de la normativa	Mejora del servicio de archivo de la UNIA, incluyendo el desarrollo normativo de esta función y su digitalización.	P4: Asegurar la transformación digital. P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO".
Desarrollo regulatorio de la UNIA y BOUNIA	Aprobación de normas relevantes hoy inexistentes, y revisión de las ya aprobadas para mejorar su calidad técnica, proporcionando seguridad jurídica a toda la Universidad. Dar cumplimiento a las exigencias legales en materia de publicación de la normativa y de los acuerdos de la UNIA, para mejorar su conocimiento y la transparencia de la universidad.	R1: Optimizar la relación estructura-actividad. I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria. P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO". P4: Asegurar la transformación digital.
Implantación de la Administración Electrónica	Puesta en práctica de las distintas herramientas. Desarrollo normativo. Digitalización de procesos. Mejora de la atención a la ciudadanía.	P4: Asegurar la transformación digital. P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO". P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio.

Gerencia

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Mejora en los sistemas de información contable presupuestaria, financiera y analítica para obtención de datos homogéneos, comparables y relevantes en la toma de decisiones	Implantación definitiva de la contabilidad analítica (información de la estructura de costes por centros y actividades), incrementando la información periódica de seguimiento de ejecución presupuestaria para conseguir estimaciones fiables de las liquidaciones de los ejercicios; y mejoras en las presentaciones de las memorias de rendición de cuentas.	R1: Optimizar la relación estructura-actividad. I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.
Modernización de la estructura administrativa	Análisis e implementación de medidas para organización de las estructuras funcionales, de herramientas y procedimientos para la gestión de la actividad laboral apoyadas en las TIC's (proyecto de teletrabajo, entre otros) y de incentivos para la mejora de la productividad.	R1: Optimizar la relación estructura-actividad. P1: Impulsar la formación y el desarrollo como base para el crecimiento de la comunidad universitaria y su adaptación al cambio. P2: Desarrollar una cultura organizativa y modelo de gestión centrado en "La Mejora Continua, Sostenibilidad y DPO".
Adecuación de las infraestructuras de la Universidad y modernización de los servicios periféricos	Ubicación y adaptación de la Sede Tecnológica de Málaga, ampliar espacio de aularios en la sede de Sevilla y diseño, puesta en marcha de proyectos para la mejora de las sedes de La Rábida y Baeza y redefinición y modernización del servicio de Residencias de la UNIA.	C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados". R1: Optimizar la relación estructura-actividad.

Rector / Delegado del Rector para Proyectos Estratégicos

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
UNIA Academia	Premiar y fidelizar a los investigadores extraordinarios de Andalucía.	I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación. P3: Reclutar profesorado e investigadores de referencia "Claustro de primer nivel".
Centro especializado de apoyo a la investigación	Disponer de una estructura que permita coordinar las acciones de apoyo a la investigación (Workshops, UNIA academia, etc.). Programa de ayudas para atraer a los grupos de investigación relevantes (con elevada financiación y visibilidad internacional) a que realicen y organicen sus actividades de difusión y transferencia en las sedes de la UNIA.	I4: Aumentar la implicación de la UNIA en materia de investigación. P3: Reclutar profesorado e investigadores de referencia "Claustro de primer nivel".
Estudios prospectivos en diferentes ámbitos. Observatorios UNIA	El OBSERVATORIO UNIA de perfiles profesionales emergentes se ha creado como herramienta fundamental para el diseño e incorporación a la oferta de postgrado de nuevas titulaciones.	I2: Impulsar programas de postgrado de calidad y formación permanente que den respuesta a los perfiles profesionales emergentes. R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad. C2: Enseñanza innovadora y diferencial.

Sedes

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Liderar y dinamizar la realización de actividades culturales y deportivas vinculadas al territorio	Realizar programaciones anuales en colaboración con instituciones y agentes sociales del entorno para que las sedes se conviertan en catalizadoras de las demandas del entorno.	<p>R1: Optimizar la relación estructura-actividad.</p> <p>I6: Promover las actividades socioculturales.</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p> <p>I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros estudiantes.</p> <p>I7: Asumir un modelo de Responsabilidad Social Universitaria.</p>
Fomento de la organización de actividades formativas asociadas al desarrollo del territorio	Establecer y liderar la relación con los agentes socioeconómicos del entorno a través del apoyo a las iniciativas que propongán a demanda.	<p>R1: Optimizar la relación estructura-actividad.</p> <p>C3: Atención personalizada y vivencial "Profesores e investigadores, alumnos y egresados".</p> <p>C4: Programas formativos y actividades a demanda con implicación en el territorio.</p> <p>I3: Establecer alianzas con empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas y mejora de la inserción laboral de nuestros estudiantes.</p>

Gabinete de Comunicación

Proyectos estratégicos	¿Qué queremos hacer?	Objetivos en los que impacta
Posicionamiento institucional, digital y de marca UNIA.	<p>Un diseño integral de la estrategia de posicionamiento institucional, elaborando un CRM y segmentación de comunicación a contactos. Se redefinirá el ecosistema de comunicación de la UNIA, activando nuevos canales de comunicación, digitalizando el plan de medios, utilizando herramientas de análisis y seguimiento.</p> <p>Por último, fortalecer la marca UNIA potenciando uso del manual de identidad.</p>	<p>R1: Optimizar la relación estructura-actividad.</p> <p>R2: Incrementar la captación de alumnos nacionales e internacionales con programas innovadores y de calidad.</p> <p>R5: Consolidar a la UNIA como referente científico, cultural y de compromiso social.</p>

Anexos



Temporalización de los proyectos estratégicos UNIA

Proyectos estratégicos	2021	2022	2023	2024
Proyectos de Postgrado coordinados por UNIA en el contexto del SUPA	✓	✓	✓	✓
Programas de Postgrado Propios que den respuesta a la formación a demanda	✓	✓	✓	✓
Formación Permanente para la sociedad, las empresas y el entorno		✓		
Gestión integral del ciclo del alumno: "Captación - Desarrollo - Seguimiento"	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de instrumentos que potencien la actuación de UNIA en Latinoamérica	✓	✓		
UNIA- Academia	✓	✓		
Creación de un Grupo de Universidades Andalus-Magreb	✓	✓	✓	
Proyecto InnoVA-UNIA	✓	✓	✓	✓
UNIA- Microcredenciales		✓	✓	
Proyectos de transformación Digital de la Docencia - #ProyectoTDI-UNIA-	✓	✓	✓	✓
Creación de aulas Avanzadas que favorecen un modelo de enseñanza híbrida.	✓	✓	✓	✓
Programa de formación en competencia digital	✓	✓	✓	✓
Evaluación, promoción y reconocimiento de la calidad docente y de los Títulos UNIA.	✓	✓		

Temporalización de los proyectos estratégicos UNIA

Proyectos estratégicos	2021	2022	2023	2024
Implantación de la Administración Electrónica	✓	✓		
Mejora en los sistemas de información contable presupuestaria, financiera y analítica para obtención de datos homogéneos, comparables y relevantes en la toma de decisiones	✓	✓	✓	
Modernización de la estructura administrativa	✓	✓	✓	✓
Centro especializado de apoyo a la investigación	✓	✓	✓	✓
Estudio prospectivo en diferentes ámbitos. Observatorios UNIA	✓	✓	✓	✓
Proyecto DPI-UNIA. Nuevos perfiles de innovación en transformación digital	✓	✓	✓	✓
Programa Alumni	✓	✓	✓	✓
Fomento de la organización de actividades formativas asociadas al desarrollo del territorio	✓	✓	✓	✓
Política de Responsabilidad social y Transparencia en UNIA	✓	✓	✓	✓
Evaluación y mejora continua de la Administración y Servicios de la UNIA	✓	✓	✓	✓
Adecuación de las infraestructuras de la Universidad y modernización de los servicios periféricos	✓	✓	✓	✓
Mejora de Electrónica de Red	✓			
Liderar y dinamizar la realización de actividades culturales y deportivas vinculadas al territorio	✓	✓	✓	✓
Programas de Doctorado estratégicos para el SUPA. Internacionalización de los estudios de doctorado.		✓	✓	✓

Temporalización de los proyectos estratégicos UNIA

Proyectos estratégicos	2021	2022	2023	2024
Desarrollo regulatorio de la UNIA y BOUNIA	✓			
Desarrollo del Plan de Cooperación UNIA	✓	✓		
Reordenación del archivo de la UNIA, incluyendo la aprobación de la normativa		✓		
Cultura en la UNIA	✓	✓	✓	✓
Proyecto "Comunicación integral con la comunidad universitaria y usuarios potenciales": APP y gestión de tickets	✓	✓	✓	✓
Sistema de identidad única -IDP-	✓	✓	✓	✓
Posicionamiento institucional, digital y de marca UNIA	✓	✓		

Cuadro de mando integral UNIA: áreas críticas e indicadores estratégicos

Áreas críticas	Cuadro de mando integral - Indicadores estratégicos
Resultados y Aportación de Valor	R1.1: Índices de estructura
	R1.2: Captación de recursos externos
	R2.1: Crecimiento en nº de estudiantes
	R2.2: Ratio de Éxito programas
	R3.1: Empleabilidad
	R3.2: Calidad del empleo
	R4.1: Resultado de las Actividades con Iberoamérica
	R4.2: Resultado Actividades con El Magreb
	R5.1: Índice de Éxito actividades socio -culturales, divulgativas y formativas
R5.2: Índice de Sostenibilidad	
Alumnos, Egresados y Grupos de Interés	C1.1: Éxito programas duales y en alternancia
	C2.1: Ratio de cumplimiento de criterios de excelencia en enseñanzas innovadoras
	C2.2: Calidad de los títulos
	C3.1: Calidad de los servicios
	C4.1: Actividades en colaboración con entidades en el entorno de cada sede
	C4.2: Colaboraciones con agentes del entorno
C5.1: Proyectos estratégicos en colaboración	

Áreas críticas	Cuadro de mando integral - Indicadores estratégicos
Procesos Críticos	I1.1: Grado implantación del Ciclo Integral del Alumno
	I2.1: Programas adaptados
	I2.2: Estudios prospectivos
	I3.1: Acciones formativas a demanda
	I3.2: Prácticas en empresas de nuestros estudiantes
	I4.1: Nuevas actividades promoción de la investigación
	I4.2: Workshops internacionales.
	I5.1.1: Participación en redes iberoamericanas
	15.1.2: Actividades en colaboración con entidades
	I5.2: Participación en el Magreb
	I6.1: Impacto de las actividades
	I6.2: Éxito de eventos organizados
	I7.1: Desarrollo Plan acción RSU
	I7.2: Impacto en stakeholders

Áreas críticas	Cuadro de mando integral - Indicadores estratégicos
Recursos y Capacidades: Conocimientos, Cultura y Medios	P1.1: Resultados del plan de capacitación del PAS
	P1.2: Ratio de profesorado formado en metodología docente e innovadora
	P2.1: Cumplimiento compromisos de las áreas
	P2.2: Cumplimiento objetivos de mejora individuales
	P3.1: Satisfacción del estudiantado
	P3.2: Calidad del claustro de profesores de master oficiales y propios UNIA
	P4.1: Consolidación del proyecto de Administración Electrónica
	P4.2: Plan de digitalización

Indicadores estratégicos: fórmulas de cálculo

Resultados y aportación de valor

Kpis	Medición
R1.1: Índices de estructura	$\frac{\text{n}^\circ \text{ Actividades realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ Actividades programadas}} \times \frac{\text{Gasto ordinario} - \text{Gasto personal propio}}{\text{Gasto personal propio}}$
R1.2: Captación de recursos externos	€ de financiación de los programas a demanda / gasto total de los programas a demanda
R2.1: Crecimiento en nº de estudiantes	Nº estudiantes internacionales + nacionales
R2.2: Ratio de Éxito programas	Demanda / oferta por programa
R3.1: Empleabilidad	Egresados han trabajado + 50% del tiempo en 3 años desde terminación
R3.2: Calidad del empleo	% de egresados en ocupaciones acorde al título
R4.1: Resultado de las Actividades con Iberoamérica	Gasto en Actividades con participación universidades Iberoamericanas * nº de participantes totales EN proyectos implantados
R4.2: Resultado Actividades con El Magreb	IGUAL
R5.1: Índice de Éxito actividades socio -culturales, divulgativas y formativas	Nº asistentes / plazas
R5.2: Índice de Sostenibilidad	Actividades que impactan sobre ODS / actividades totales realizadas

Estudiantes, egresados y grupos de interés

Kpis	Medición
C1.1: Éxito programas duales y en alternancia	Nº de alumnos en programas duales y en alternancia / Nº plazas ofertadas en programas oficiales
C2.1: Ratio cumplimiento de criterios de excelencia en enseñanzas innovadoras	% de cumplimiento de criterios de la UNIA s/ tener enseñanzas innovadoras de primer nivel
C2.2: Calidad de los títulos	% de satisfacción de los títulos y % alumnos que recomendarían el título
C3.1: Calidad de los servicios	Encuesta satisfacción (incorporar items atención recibida)
C4.1: Actividades en colaboración con entidades en el entorno de cada sede	Nº de actividades y programas en colaboración realizados por sedes (clasificadas por tipos)
C4.2: Colaboraciones con agentes del entorno	nº de agentes con el que colaboramos por sedes
C5.1: Proyectos estratégicos en colaboración	Nº de colaboraciones estratégicas con otras universidades andaluzas

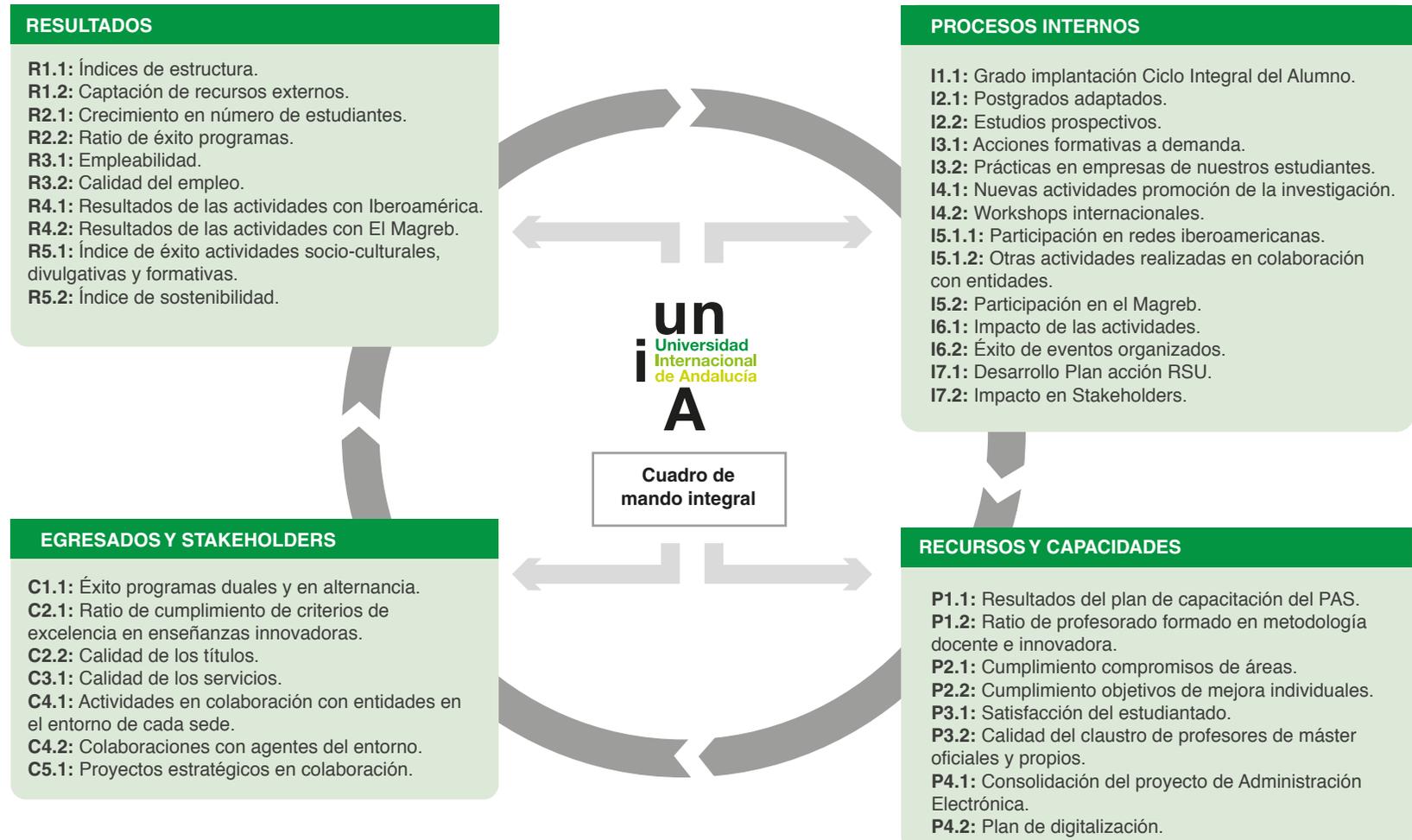
Procesos críticos

Kpis	Medición
I1.1: Grado implantación del Ciclo Integral del Alumno	% implantación del sistema de gestión integral
I2.1: Programas adaptados	Nº propuestas formativas nuevas o de adaptación resultado de estudios prospectivos
I2.2: Estudios prospectivos	Nº Estudios prospectivos realizados
I3.1: Acciones formativas a demanda	Nº acciones formativas a demanda de empresas
I3.2: Prácticas en empresas de nuestros estudiantes	Nº plazas para prácticas en empresas de nuestros estudiantes
I4.1: Nuevas actividades promoción de la investigación	premios, reconocimientos , becas y apoyos a proyectos de investigación
I4.2: Workshops internacionales	nº de ponentes que participan anualmente y nº de propuestas recibidas
I5.1.1: Participación en redes iberoamericanas. I5.1.2: Actividades en colaboración con entidades	nº de socios activos que participen en actividades organizadas por la UNIA: Universidades. Otras actividades realizadas en colaboración con entidades
I5.2: Participación en el Magreb	nº de socios activos que participen en actividades organizadas por la UNIA: Universidades. Otras actividades realizadas en colaboración con entidades
I6.1: Impacto de las actividades	impactos hashtag@culturaabierta en redes
I6.2: Éxito de eventos organizados	nº de asistentes / nº de eventos
I7.1: Desarrollo Plan acción RSU	% ejecución Plan de acción RSU
I7.2: Impacto en Stakeholders	actividades realizadas de interés para los <i>stakeholders</i>

Recursos y capacidades: Conocimiento, Cultura y Medios

Kpis	Medición
P1.1: Resultados del plan de capacitación del PAS	% de personas con gap en nivel requerido de competencias en relación al nº medio de horas de formación recibida PAS
P1.2: Ratio de profesorado formado en metodología docente e innovadora	% de profesorado formado con respecto a total docentes UNIA
P2.1: Cumplimiento compromisos de las áreas	% cumplimiento objetivos área
P2.2: Cumplimiento objetivos de mejora individuales	% cumplimiento objetivos personales
P3.1: Satisfacción del estudiantado	Índice de satisfacción estudiantado con el profesorado
P3.2: Calidad del claustro de profesores de master oficiales y propios UNIA	Sexenios y proyectos de innovación docente, sobre claustro de posgrado
P4.1: Consolidación del proyecto de Administración Electrónica	% avance sede electrónica
P4.2: Plan de digitalización	% del Programa implantado

Cuadro de mando integral - Indicadores estratégicos UNIA



un
i Universidad
Internacional
de Andalucía
A